



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
CAMPUS PLANALTINA/FUP
CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO**

ANDRESSA BERNARDO DA SILVA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO VANTAGEM
COMPETITIVA PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO**

**Planaltina – DF
2016**

ANDRESSA BERNARDO DA SILVA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO VANTAGEM
COMPETITIVA PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO**

Relatório Finalde Estágio Supervisionado
Obrigatório apresentado à Universidade de
Brasília, Campus Planaltina, como requisito
parcial à obtenção do título de bacharel em
Gestão do Agronegócio.

Orientador: Prof. Dr^a. Fernanda R.
Nascimento.

**Planaltina/DF
2016**

Dedico este trabalho aos meus pais:

Edilson e Lucilene.

AGRADECIMENTOS

Início agradecendo a **Deus**, pela oportunidade concedida e por ter me sustentado desde o início até a reta final.

Aos meus pais, **Edilson Feliciano e Lucilene Bernardo**, por serem verdadeiros alicerces na vida, por acreditarem no meu sonho e por nunca desistirem de mim.

Ao **Rafael**, meu grande amor, que me deu suporte e forças para não desistir dos meus objetivos.

A Professora Dra. **Fernanda**, que eu tive o prazer de conhecer melhor. Além do nível profissional, conheci uma amiga e uma grande pessoa. Obrigada por ter me orientado e por todo ensinamento, suporte e estrutura durante este processo.

Agradeço a minha avó, minha linda **Dona Lia**, que no momento mais difícil, abriu as portas de sua casa e do coração.

Agradeço principalmente aos professores: **Carolina, Jonilto, Andrea, Luciana, Carla Borges, Reinaldo, Mauro Del Grossi, Sergio Sauer** e todo o corpo docente que compõe a universidade.

Aos amigos que fiz **Pâmela Bispo, Verônica, Mirian e Fernanda Nascimento**, pelos momentos de descontração no campus.

E a todos, que de alguma maneira contribuíram para a minha permanência e conclusão do curso.

Agradeço a **vida**.

*“Por que Deus não escolhe os capacitados
Ele capacita os escolhidos.”*

(Mato Seco)

RESUMO

Este trabalho se refere a um estudo de caso sobre vantagem competitiva da ferramenta Treinamento e Desenvolvimento numa pequena empresa produtora de buchas vegetais, no interior de Goiás. A Ferramenta T&D é um subsistema de Gestão de Pessoas que tem como objetivo treinar os colaboradores a fim prepará-los para funções específicas de trabalho, além de desenvolver o conhecimento, habilidade e atitude do treinado, buscando descobrir a área correta do colaborador na empresa de acordo com suas capacidades, além de aproveitar e reter os talentos ali presentes. Sabe-se que o treinamento é indispensável à organização que busca expandir-se. Tal processo tem reflexos a curto e médio prazo e está destinado às pessoas que queiram adquirir novos conhecimentos ou aprimorá-los, para a empresa que busca aumentar a produtividade e reduzir os gargalos relacionados aos problemas operacionais, bem como aumentar a qualidade de vida do colaborador na instituição. Assim, como resultado do estudo, pode-se concluir que a empresa não possui um programa de T&D contínuo, porém demonstra grande interesse em implementá-lo o mais breve possível, pois reconhece sua importância e eficiência como vantagem competitiva.

Palavras-Chave: Bucha vegetal. Treinamento e Desenvolvimento. Vantagem competitiva.

ABSTRACT

This work refers to a case study of competitive advantage of the training tool and development in a small company producing plant bushes, inside Goiás. The T & D Tool is a subsystem of Personnel Management that aims to train employees to prepare them for specific job functions, as well as developing the knowledge, skill and attitude of trained, seeking to discover the correct area of the employee in the company according to their capabilities and take and retain the talent present there. It is known that training is essential for the organization seeking to expand. This process is reflected in the short and medium term and is intended for people who want to learn new skills or improve them, to the company that seeks to increase productivity and reduce bottlenecks related to operational problems as well as increase the quality of life of the employee the institution. Thus, as a result of the study, it can be concluded that the company does not have a continuous T & D program, but shows great interest in implementing it as soon as possible, because it recognizes their importance and efficiency as a competitive advantage.

Keywords: Vegetable Bucha. Training and development. Competitive advantage.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. OBJETIVOS.....	12
2.1 OBJETIVO GERAL.....	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
3.1 GESTÃO DE EMPRESAS.....	12
3.2 RECURSOS HUMANOS.....	13
3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	16
3.3 AGRONEGÓCIO E BUCHA VEGETAL.....	22
4. METODOLOGIA.....	26
4.3 Caracterização da Empresa.....	24
4.1 Tipos e Técnicas de Pesquisa.....	24
4.2 Coletas de Dados.....	26
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	27
6.1 Perfil e Perspectiva do Colaborador.....	27
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS.....	36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processos de Gestão de Pessoas.....	14
Figura 2: Meios de aplicação de T&D dentro da empresa.....	19
Figura 3: Representação T, D&E.....	21
Figura 5: Faixa etária dos colaboradores da fábrica.....	28
Figura 5: Gênero.....	29
Figura 6: Tempo de trabalho na empresa.....	29
Figura 7: Nível de Satisfação do trabalho e expectativas pessoais.....	30
Figura 8: Atração dos funcionários para a empresa.....	31
Figura 9: Existência de programas de T&D na empresa.....	32
Figura 10: Formas para retenção de talentos na empresa.....	33
Figura 11: Espaço para capacitação, participação e criatividade na empresa....	34

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização, as empresas estão percebendo, cada vez mais, a importância das pessoas em suas organizações e nesse sentido, conseqüentemente, a área de recursos humanos vem ganhando força e reconhecimento, principalmente no que se refere à treinamento e desenvolvimento de pessoal. Antigamente, o treinamento estava voltado somente para a preparação de atividades, visando o conhecimento técnico sobre a realização destas, mas atualmente, percebe-se sua importância não mais somente para a preparação técnica, mas também para o desenvolvimento de competências comportamentais que auxiliem as pessoas a desenvolverem suas atividades da forma mais eficaz possível, trazendo com isso, um crescimento para a pessoa, que adquire novos conhecimentos e desenvolve suas habilidades e para a empresa, que alcança o sucesso com uma força de trabalho bem mais preparada, podendo desenvolver-se de forma mais competitiva e destacada no mercado.

Percebe-se a importância do treinamento como uma função de apoio aos setores da organização, na medida em que o RH deve adotar uma postura de assessoria frente aos outros setores da empresa. Desta forma, no momento em que há uma necessidade de treinamento, não só o RH pode auxiliar neste diagnóstico, mas os próprios setores podem e devem sinalizar tal necessidade. Assim, o treinamento deve ser precedido de uma análise criteriosa, onde seja levado em consideração o ambiente socioeconômico onde a empresa se insere, as pessoas que fazem parte da organização e os papéis que estas desempenham na empresa. Feito isso, parte-se para o levantamento das necessidades, a programação dos treinamentos e por fim a análise dos resultados alcançados.

Neste sentido, é importante destacar que o T&D é um subsistema de gestão de pessoas utilizado para a capacitação do profissional e no desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes do colaborador. Além disso, vale destacar que essa ferramenta é imprescindível para as empresas que desejam obter vantagem competitiva e o aumento da produtividade, pois visa à qualificação de seu funcionário como ponto de partida para a expansão da empresa.

Portanto, o presente trabalho está estruturado da seguinte maneira: A
sessão 1

constitui-se dos elementos introdutórios, o qual traz de maneira clara os principais pontos presentes neste trabalho; A sessão 2 corresponde à delimitação de estudo e sobre os objetivos a serem alcançados ao final desse trabalho; A sessão 3 é compreendida pela fundamentação teórica, que trará os conceitos sobre Gestão de empresas, importância e maneiras de aplicação do Treinamento e Desenvolvimento e por fim, os conceitos de agronegócio e uma breve análise do cenário agrícola. Já, a sessão 4 aborda os procedimentos metodológicos, tais como a caracterização da empresa estudada, os tipos de pesquisa e a coleta de dados. Na sessão 5, foi realizada a tabulação dos dados do questionário da empresa, apresentando assim os resultados com uma breve discussão e sessão 6 possui as considerações finais do trabalho.

2 OBJETIVOS

2.1 GERAL

Fazer um diagnóstico na empresa para verificar como se encontra e levantar as prováveis necessidades de treinamento e desenvolvimento.

2.2 ESPECÍFICOS

- Identificar gargalos e pontos de melhoria nas áreas da empresa;
- Elencar prioridades e;
- Apontar vantagens e desvantagens, bem como impactos na produtividade dos colaboradores.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Gestão de Empresas

A gestão de empresas é indispensável para determinar o futuro financeiro e o tempo de vida de uma organização. Uma boa gestão garante à instituição um perfeito desempenho, acesso ao capital exterior e a uma economia sustentável. “As empresas internacionais são sólidas no mercado, principalmente de países desenvolvidos, devido sua mecanização de ponta e ao sistema de informação qualificado.” (GOVERNANCE, 2015).

A palavra Gestão, segundo Luft (2001, pg. 352) é definida como a “Ação ou efeito de gerir; gerência; administração”. A forma de administrar passou por constantes modificações ao longo dos anos, como se percebe na afirmação de Cordeiro e Ribeiro (2002, pg. 11) “A partir da década de 1990 o ambiente de negócios se tornou mais complexo. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente empresarial”. O “BUM” da era digital foi o principal fator para a transformação no perfil dos clientes e na comunicação com as empresas fornecedoras de produtos e serviços.

A globalização econômica decorrida deste avanço tecnológico exige das empresas a inovação e reestruturação da gerência, com o intuito de mantê-las sólidas e competitivas no mercado.

3.2 Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos consiste no setor mais importante para a organização. Com ela, é possível conhecer todos os processos internos da empresa, além de difundir, gerir e administrar o capital humano.

Segundo Tonelli, Lacombe e Caldas (2002, pg.70) o fator determinante da Administração de Recursos Humanos é a oferta de uma visão sistêmica de seu pessoal. Já Toledo (1999, p.23) destaca que “O fator humano no trabalho já tinha de ser tratado com atenção específica. A carência de mão de obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de Recursos Humanos”. A visão dos autores são distintas, pois a primeira afirmação vê os funcionários apenas como um sistema da empresa, já segunda percebe a necessidade de tratá-los como colaboradores. Ou seja, esses

empregados precisam ser moldados através de treinamentos específicos e reconhecidos como capital humano.

A administração de Recursos Humanos conta com seis períodos de evolução. Segundo Wood Jr. (1995, pg. 25) em nível de conhecimento, esses períodos estão expressos da seguinte maneira:

1º Período - Burocrático (1930 a 1950): Surgimento do Departamento de pessoal que fiscalizava frequência, pontualidade, registro de ponto, absenteísmo, rotina de apontamentos e pagamento de salários;

2º Período - Tecnicista (1950 a 1960): Recursos humanos que abrangia recrutamento e seleção, treinamento, avaliação e desempenho;

3º Período - Abordagem Sistêmica: Surgimento de cargos de gerência de recursos humanos. Grande ênfase no treinamento e desenvolvimento e alimentação do trabalhador;

4º Período - Relações industriais integradas (1980 a 1990): Nesse período ocorre à integração de enfoques administrativos, estruturalista e comportamental. Os treinamentos são realizados em busca de formação de liderança. Aqui também, ocorrem modificações nos níveis hierárquicos da empresa;

5º Período - Globalização de informações: Essa tecnologia ocorre a partir de 1990, e moderniza a comunicação organização interna e externamente.

6º Período – A Tecnologia da Informação (TI): Juntamente com a internet e e-mails, facilita a comunicação empresarial, além da possibilidade de repassar informações importantes da matriz para as filiais, aqui ou no exterior.

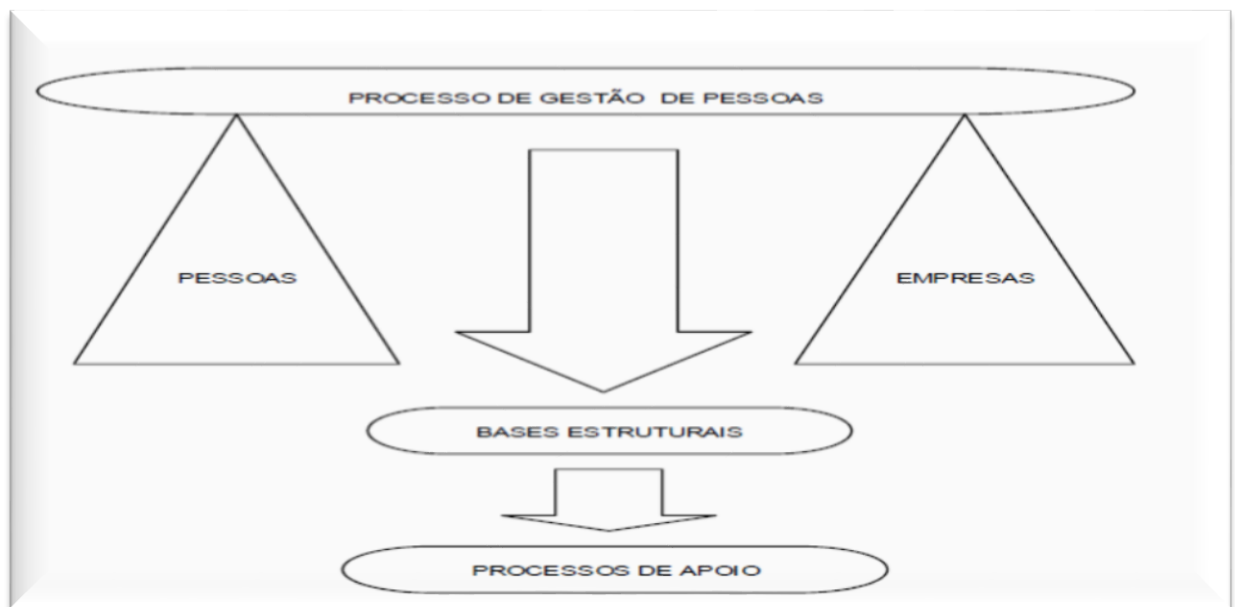
Até a década de 1980, a ARH era visto apenas sob o enfoque sistêmico. A partir de 1990, esse contexto foi modificado, a partir do avanço tecnológico na comunicação e na informação.

De acordo com Ribeiro (2005, pg.6), o profissional de RH “Tem de prover colaboradores bem treinados e motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva políticas éticas e comportamento socialmente responsável”. De acordo com o autor, o profissional de RH necessita de atenção especial, ou seja, o treinamento da mão de obra é essencial para que esse profissional esteja motivado e consequentemente haja a elevação da qualidade do seu trabalho. Este passo modificará o profissional, que obterá um comportamento ético social.

Com as recentes mudanças na comunicação e informação, a antiga Gestão de Recursos humanos está interessada no processo de gerir pessoas. Isso quer dizer que na gestão

de pessoas, o principal foco do líder é ter seu colaborador como recurso produtivo. Segundo Chiavenato (1999, pg. 6) as organizações desenvolveram sua visão e atuação estratégica, de modo que o processo produtivo ocorresse apenas sob a participação conjunta dos diversos parceiros. Para Artigonal (2011) a “Gestão de pessoas é caracterizada pela participação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, que é o capital humano, ou seja, as pessoas que a compõe”. Um modelo de gestão de pessoas é apresentado na Figura 1.

Figura 1: Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: DUTRA (2006, p.47)

A figura 1 aborda como é feito o processo de gestão de pessoas. Ao passo de que as pessoas e as empresas precisam se unir, pois são consideradas bases estruturais para uma empresa sólida.

De acordo com Vergara (2005, p. 97), um bom gestor necessita abranger as seguintes ações: Compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias; monitorar o ambiente externo; contribuir para a formação de valores e crenças dignificantes; ter habilidade na busca de clarificação de problemas; ser criativo; fazer da informação sua ferramenta de trabalho; ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia; visualizar o sucesso; construir formas de autoaprendizado; conhecer seus pontos fortes e os fracos; ouvir e ser ouvido; reconhecer que todo o mundo tem alguma coisa com

que pode contribuir; viabilizar a comunicação; pensar globalmente e agir localmente; reconhecer o trabalho das pessoas; ter energia radiante; ser ético.

Essa reformulação de Gestão de Pessoas é de suma importância, pois o profissional não é visto apenas como mão de obra sistêmica, e sim como recurso produtivo da empresa, onde o líder reconhece que seu negócio depende exclusivamente do colaborador para expandir-se.

3.2 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

O Treinamento e Desenvolvimento é um subsistema de Gestão de Pessoas. Sua função é treinar os funcionários e prepará-los para funções específicas de trabalho, além de desenvolver o conhecimento, habilidade e atitude do treinando, ela visam o aproveitamento e retenção dos talentos, até então desconhecidos pela empresa.

Segundo Goldstein (1991) *apud* Vasconcelos e Pereira (2007) “Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho”. O treinamento é destinado ora para o funcionário de determinada função ou cargo que o mesmo esteja desempenhando num dado momento ou para molda-los para uma nova função ou cargo.

Para Volpe (2009), o treinamento é um processo de curto e médio prazo, destinados às pessoas que queiram adquirir conhecimentos, atitudes e habilidades em determinada função, visando o cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos e crescimento da produtividade, além da qualidade de vida no trabalho. Já o desenvolvimento é o processo dinâmico de melhoria, que implica numa mudança na evolução, crescimento, incremento e avanço de uma nova tecnologia. Milkovich e Bourdreau (2010) concluem afirmando que o treinamento é um processo sistematizado utilizado para geração de habilidades, regras e atitudes, adequando melhor a característica do colaborador à função desempenhada.

Sabe-se que as grandes e médias empresas já reconhecem a importância e implementam em seus negócios a ferramenta T&D, devido os resultados satisfatórios obtidos a médio e longo prazo. Contudo, com as modificações do ambiente empresarial e do aumento da competitividade, as pequenas/medias empresas têm se reestruturado para a sobrevivência no mercado. Com isso, estes empresários têm procurado por informações deste subsistema,

para o aperfeiçoamento do seu funcionário, visando o aumento da produtividade destes dentro de suas funções e por fim, reter os talentos na organização.

Para que o treinamento seja bem aplicado, é importante que seja seguido quatro passos essenciais, sendo: Diagnóstico, Desenho, Implementação, conforme o quadro 1.

Quadro 1: Processo de aplicação do Treinamento e Desenvolvimento na organização.

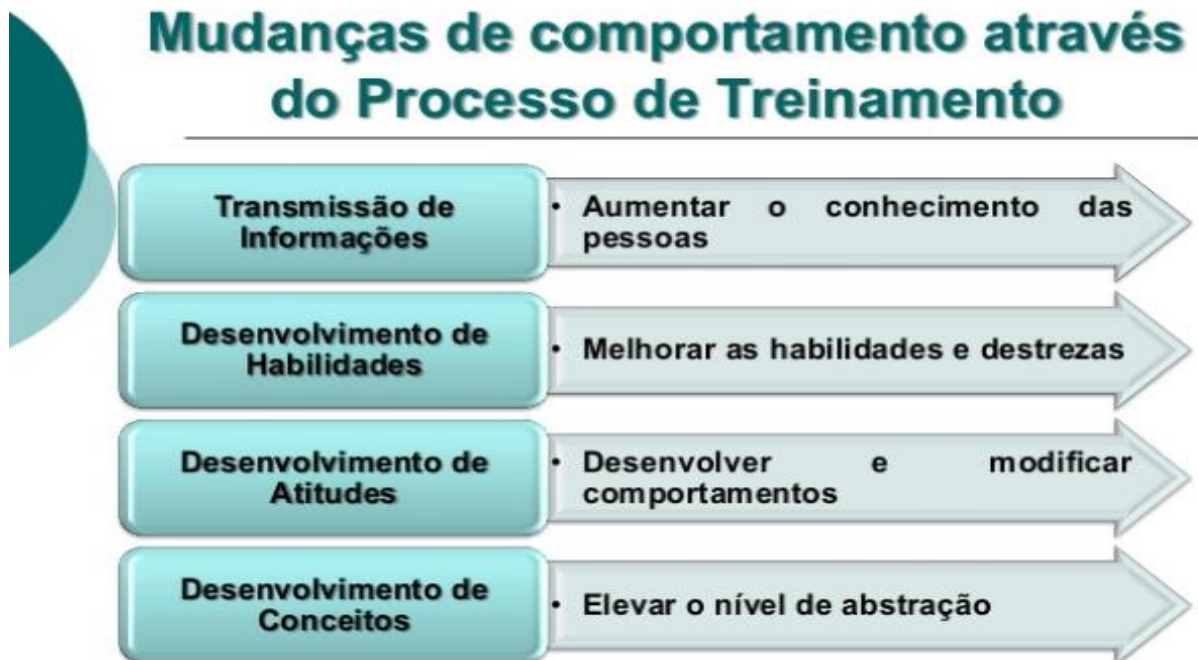
PROCESSO DE TREINAMENTO			
Diagnóstico da Situação	Decisão quanto à estratégia	Implementação	Avaliação e Controle
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos da organização • Competências necessárias • Problemas de produção • Problemas de pessoal • Resultados da avaliação de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Programação do treinamento baseando-se nas respostas às perguntas: • Quem treinar? • Como treinar? • Em que treinar? • Onde treinar? • Quando treinar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Condução e aplicação do programa de treinamento através de gerentes de linha, assessoria de RH, por ambos, ou ainda, através de terceiros (Consultoria) 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoração do processo • Avaliação e medição dos resultados • Comparação da situação atual com a anterior (o que mudou?) • Análise do custo/benefício

Fonte: Chiavenato (2010) Adaptado por Daniela Gomes Disponível em <<http://pt.slideshare.net/DanielaGomes11/treinamento-organizacional-30461634>>

Pode-se analisar que a aplicação de um treinamento leva-se tempo e se não for bem aplicado, a empresa perderá recursos relativamente altos. Portanto, para evitar essas perdas, é indispensável seguir os quatro passos de forma concisa e séria. O primeiro passo é o Diagnóstico, que trará ao gerente de treinamento os problemas em determinada função, juntamente com o objetivo do dono da empresa; Após o conhecimento destes problemas, o gestor irá para o segundo passo, que é o desenho da proposta de treinamento para determinada área e quanto tempo será utilizado para a aplicação. Após a apresentação da proposta do treinamento ao solicitante, o terceiro passo será a implementação deste treinamento e por fim, o quarto passo será a monitoração de todo o processo, avaliação dos resultados, comparação das situações (antes e depois da aplicação) e a análise do custo/benefício que este treinamento trouxe à organização.

O processo de treinamento trás algumas mudanças de comportamento, como a transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento de atitudes e Desenvolvimento de conceitos, expostos no quadro 2

Quadro 2: Mudanças de comportamento decorridos do treinamento.



Fonte: Chiavenato (2010) adaptado por Daniela Gomes disponível em: <http://pt.slideshare.net/DanielaGomes11/treinamento-organizacional-30461634>

Percebe-se no quadro 2, que o processo de treinamento eleva o conhecimento das pessoas, desenvolvendo suas habilidades e atitudes e conceitos.

Para Chiavenato (2010), o principal objetivo do treinamento é a “preparação das pessoas para a execução imediata de diversas tarefas da organização, além de dar oportunidade para o desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que possa vir a exercer”. Pondera-se que o treinamento prepara os colaboradores para a execução de suas tarefas diárias, além de molda-los para outras funções dentro da empresa.

Há alguns motivos para que as empresas se adéquam ao Treinamento e Desenvolvimento. Tal afirmativa pode ser analisada, segundo Araújo e Garcia (2009) no quadro 3 exposto a seguir.

Quadro 3: Motivos para se adequar ao Treinamento e Desenvolvimento.

a) identificação de metas: sejam elas de expansão, admissão ou desligamento de pessoas, ou mesmo de alteração dos meios e modos de efetuar determinada tarefa.
b) identificação de gargalos: produtividade aquém da esperada, necessidade de retrabalho e refugo. Segundo Milkovich & Boudreau (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000) sugerem que se procure a área onde as competências das pessoas necessitem ser melhoradas com o intuito de atenderem aos requisitos das funções que ocupam.
c) falhas na comunicação: pessoas utilizam “dialetos” para se comunicar e muitas vezes são entendidas de maneiras diversas. Todavia, ao se tratar de negócios, essas decodificações podem trazer falhas de
d) remanejamento de pessoas: é muito comum em caso de substituições constantes motivadas pela ausência, não tão esporádica, de pessoas, implantação de novas tecnologias, novos procedimentos de maior complexidade, novos softwares, ou férias, ou mesmo faltas prolongadas motivadas por licença de saúde ou por treinamento fora da empresa.
e) modernização da organização: enfocando a atualização do maquinário e equipamentos da organização como um todo, observa-se uma carência por parte das pessoas na organização pelo simples fato de agora ser necessária uma adaptação à nova situação.
f) recém-formado com conhecimento aquém do desejável: existe deficiência nos métodos de aprendizagem, uma vez que instituições de ensino colocam pessoas não qualificadas no mercado.
g) natureza das atividades desenvolvidas pela organização: o importante é desfazer a impressão de que a amplitude da organização gera necessidade do processo;
h) comprometimento da alta direção: este comprometimento é considerado fundamental para o sucesso de qualquer tipo de programa, e com o T&D não é diferente.
i) diagnose da organização que aprende: isto quer dizer que as metas são estipuladas com base em uma cuidadosa diagnose organizacional plena que indica as necessidades de T&D de forma que os responsáveis por tal processo obtenham bons resultados.

Fonte: Araújo e Garcia (2009). Adaptado pela autora.

O quadro 3 proposto por Araújo e Garcia (2009), diz que o Treinamento e o Desenvolvimento proporciona à organização a melhor identificação das metas que a empresa precisa alcançar, para identificar os gargalos presentes; as falhas na comunicação; o melhor remanejamento do pessoal na área correta de conhecimento; além da implantação de novas tecnologias, modernização da organização, comprometimento da alta direção para o sucesso do Treinamento e um diagnostico organizacional.

Há várias maneiras para a aplicação do treinamento. A empresa pode escolher uma destas, para a captação destes conhecimentos por seus colaboradores. Tais maneiras estão expostas na figura 2.

Figura 2: Meios de aplicação de T&D dentro da empresa

	<p>COACHING:</p> <p>Desenvolvem habilidades dos componentes da equipe. O coach tem como objetivo de orientar as pessoas, mostrando o melhor caminho a ser seguido. Ele atua como treinamento do que desenvolvimento.</p>
	<p>MENTORING:</p> <p>O Mentor estabelece uma parceria para o sucesso num contexto apoiador. Mentoring está mais relacionado ao desenvolvimento na T&D.</p>
	<p>TELECONFERÊNCIAS/VIDEOCONFERÊNCIAS:</p> <p>Proporciona uma maior amplitude na divulgação de informação pertinente à organização.</p>
	<p>UNIVERSIDADE CORPORATIVA:</p> <p>A Universidade é contratada para realização dos estudos e pesquisas numa determinada área da organização, sem qualquer vínculo empregatício.</p>
	<p>INTERNET/INTRANET:</p> <p>No que se refere T&D não se pode afirmar que tenha amplitude considerável, porém está configurado como uma tendência.</p>



ESTÁGIO:

Formação de funcionários com escolaridade de nível técnico ou superior. Tem como principais vantagens: Custo benefício e a possibilidade de preparação dos funcionários com a cara da empresa.

Dinâmicas de Grupo



DINÂMICA EM GRUPO:

Técnica que utiliza a energia e envolvimento grupal na preparação de pessoas. Conduzidas em ambiente planejado e controlado, as dinâmicas trazem além do crescimento profissional definido no programa de treinamento, também a possibilidade de crescimento pessoal dos envolvidos



PALESTRAS:

As palestras são especialmente indicadas para atualização profissional, no caso de eventos externos e para a disseminação de conhecimentos e boas práticas, no caso de eventos internos. Representam uma boa oportunidade para atingir grande público com custos reduzidos.



CURSOS:

Servem de treinamento com ênfase na atualização profissional e também como desenvolvimento. Pode atender todos os públicos, sendo mais adequado para os profissionais de base da organização, até o nível máximo da gerência. Para ser eficaz, é crucial o levantamento detalhado das necessidades e do resultado esperado. Esse treinamento pode ser aplicado em grupo ou individualmente.



WORKSHOP:

É uma reunião de pessoas acerca de um assunto específico, relacionados à organização. Através de dinâmicas, é possível internalizar conteúdos transmitidos, além de permitir a troca de experiência entre os participantes. Realizado fora da empresa para garantir o máximo de informalidade.

Fonte: Araújo (2005); Bohlander (2010); Gil (2001) e Carvalho (1993, p. 215) Adaptado pela autora.

Sabe-se que há várias maneiras para a implementação do treinamento na organização. Os cursos e as palestras são os mais utilizados até o momento. Entretanto, podemos verificar na figura 4, outras maneiras para introdução do treinamento e Desenvolvimento, como o coaching que permite direcionar as pessoas a um caminho correto; Workshops; Dinâmicas de grupo; Mentoring, internet; teleconferências; Universidade corporativa e por fim, o estágio. Com o estágio, é possível encontrar pessoas capacitadas, que buscam oportunidades de colocar todo o conhecimento que adquiriu em sala de aula em prática.

Por outro lado, o Desenvolvimento compreende a capacitação do colaborador, a partir da aquisição de novas posições ou gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados abrangentes.

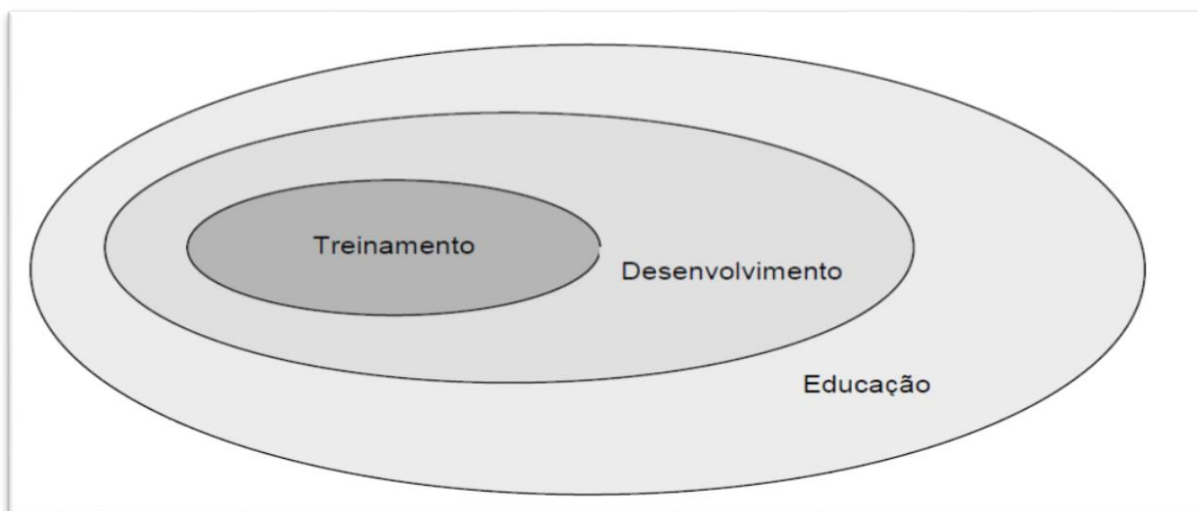
Milkovich e Bourdreau (2010) definem o desenvolvimento como “Um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.” Entretanto, Pacheco *et al* (2005, p.3) acredita que o processo de desenvolvimento de pessoas inclui treinamento e vai além: “Compreende o auto-desenvolvimento, processo esse que é intrínseco a cada indivíduo [...]”

No que se concerne Desenvolvimento, Dutra (2009, p. 101) diz que:

A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial Competitivo [...] as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas.

Aquino (1980) define o desenvolvimento como sendo o objetivo de explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do colaborador, de maneira a maximizar seu desempenho profissional e motivacional. A figura 3 a seguir expressa como o treinamento desenvolve e educa uma instituição.

Figura 3: Representação T, D&E



Fonte: Chiavenato (2010) Manual treinamento e Desenvolvimento.

Podemos verificar que o Treinamento e Desenvolvimento estão diretamente ligados à educação. Não é possível treinar e desenvolver, sem que haja uma educação estruturada. Os três são considerados como um tripé essencial para o crescimento das pessoas.

Já para Boog (2001, p. 32):

O desenvolvimento representa um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e consequentemente gerando um bom clima organizacional. Investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que determinada empresa oferece, porém, esse investimento deve privilegiar todas as pessoas que participam da organização, pois os resultados decorrem das atividades do coletivo.

A aplicação do subsistema T&D envolvem vantagens e desvantagens. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) As vantagens estão ligadas “A retenção e atração de novos talentos na organização, criação de grandes profissionais, ampliação do lucro empresarial, satisfação, credibilidade e redução do desperdício, consequentemente, a expansão na produção”. Quanto às desvantagens, Lacombe e Heilborn (2003, p.274) infere que “uma das razões pelas quais as empresas investem menos do que deveriam em treinamento é o receio da perda do investimento, uma vez que o benefício direto do investimento, o empregado, poderá deixar a empresa a qualquer momento”.

Para Almeida (2007) o Treinamento e desenvolvimento de pessoas, não só preparam os indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, como visualiza no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no atual mercado. Tortorette (2010) complementa dizendo que “Além dos benefícios internos, os treinamentos também possuem forte influência na imagem institucional das organizações”.

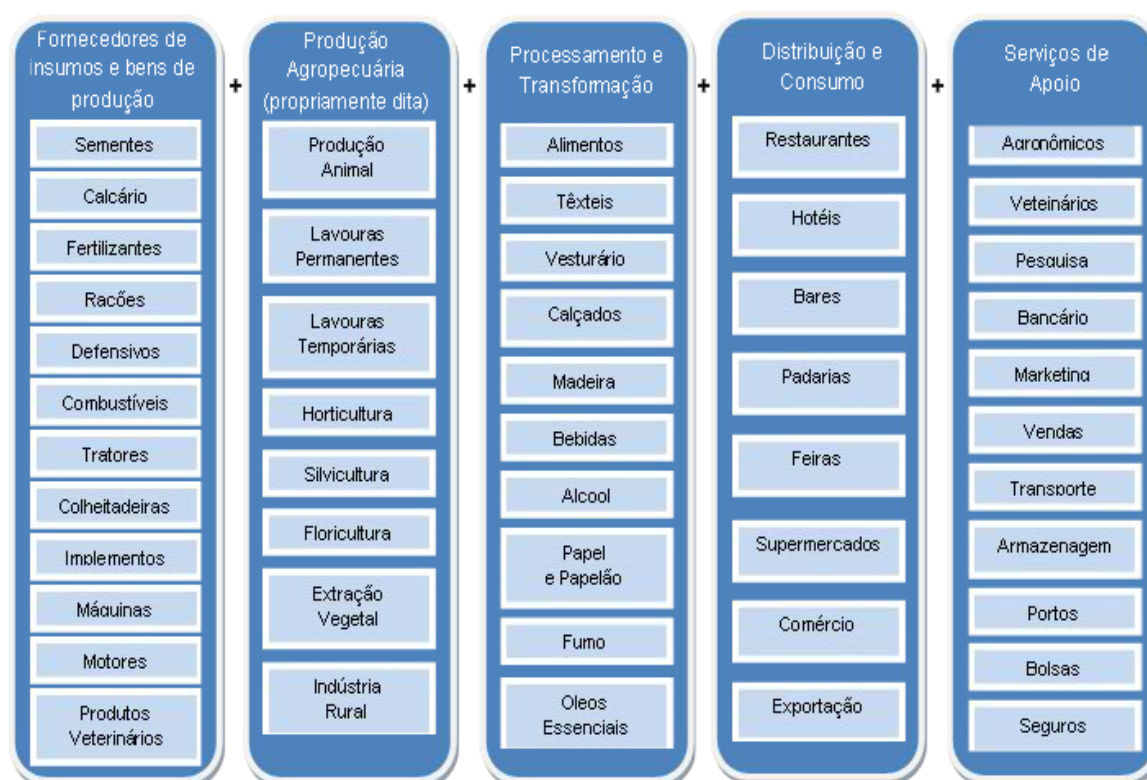
3.3 Agronegócio e a Bucha Vegetal

O Agronegócio ou Agro business consiste numa rede que envolve todos os segmentos da cadeia produtiva e agropecuária. O conceito do Agronegócio para John Davis e

Ray Goldberg (1957), é expresso pelo processo de produção e logística de suprimentos agrícolas; as atividades de produção nas unidades agrícolas; o armazenamento; o processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

O agronegócio possui três fases, sendo: antes da porteira, dentro da porteira e fora da porteira. Antes da porteira se refere aos insumos agrícolas e os bens de produção; Dentro da porteira envolve todo o processo de produção agropecuária e processamento desses produtos e fora da porteira é a distribuição destes até chegar ao consumidor final. A figura 4 expressa bem todas essas fases detalhadamente.

Quadro 4: Áreas do Agronegócio



Fonte: ABAG (Associação Brasileira de Agrobusiness)

É possível analisar na figura 4 as três fases do agronegócio, além das áreas existentes para a produção agrícola e dos serviços de apoio, que são os “agentes” utilizados para que fosse possível a existência do agronegócio.

Com as recentes modificações no cenário agrícola, o agronegócio vem se solidificando consideravelmente. O PIB do ano de 2015 chegou a R\$ 3 trilhões, sendo 26,3% voltados para o Setor. (CAMPO, 2016)

Conhecida como a maior potência brasileira, o agronegócio é o setor que mais tem gerado empregos. Cerca de 36% da mão de obra no País, provém dele. Já as exportações agrícolas somam 40% do PIB total. Este número só não é maior devido aos gargalos enfrentados na área de transporte e logística.

Com o crescente desenvolvimento do setor agrícola, houve uma expansão dos cultivos brasileiros. A bucha vegetal foi uma das culturas que se empregou nesta expansão. Ainda que não tenha força mundial para a formação de commodities, este produto tem ganhado espaço no mercado nacional e internacional, devido à sua origem biodegradável e por ser pouco nociva ao meio ambiente. Para Rural (2015) A cultura é de fácil manejo e suas fibras podem ser utilizadas para várias finalidades, como a confecção de filtros, materiais de enchimentos de estofados, bonecas, chapéus, artigos decorativos, buchas diversificadas e sabão esfoliante.

Segundo Rural (2013), o Estado de Minas Gerais é responsável pelo montante de 50% da safra no país. A produção em 2013 foi acima da expectativa. Tal aumento da produção resultou na queda do valor agregado ao produto final. Como solução, os produtores tiveram que corta-las e armazená-las esperando a valorização destes. Já para Franco (2014) O Estado do Paraná utiliza a produção das buchas vegetais como fonte única de renda.

De acordo com o Serviço Brasileiro de apoio as Micro e Pequenas empresas (2013), a produtora de bucha vegetal de Goiânia, tornou-se exportadora através de uma parceria com uma empresa de Lisboa. Isso ocorreu porque a produtora anunciou seus produtos online. Acredita-se que o processo de exportação aumenta a qualidade do produto, pois obriga o empresário a investir nas etapas de fabricação.

4 METODOLOGIA

4.1 Característica da Empresa

A empresa foi fundada no ano de 2002 por dois irmãos que tinham como sonho, tornarem-se empresários. Ela é especializada em buchas vegetais de metro para higiene e está situada na cidade histórica de Pirenópolis, em Goiás. Vale ressaltar que toda a produção é proveniente de uma chácara própria, situada a 8 km de distância do centro da cidade. Essa chácara é utilizada para o plantio, colheita e beneficiamento das buchas. Possui 20 hectares e destes, apenas 10 ha estão sendo utilizados para o cultivo da matéria-prima.

4.2 Tipo e Técnica de Pesquisa

A elaboração do presente relatório conta com o tipo de pesquisa descritiva e exploratória. Descritiva no sentido de fazer um levantamento dos dados, através de aplicação de questionários e pesquisa “*in loco*”, onde foi possível analisar a situação da empresa e descrevê-la. Além disso, se caracteriza também como exploratória, devido à procura por informações para explicar os gargalos dos processos.

A pesquisa descritiva é uma maneira de explicar um determinado fenômeno já existente ou analisar alguns fatores. Segundo Vergara (2005, p.47) “a pesquisa descritiva mostra característica de determinada população ou de determinado fenômeno. Além de estabelecer as correlações entre variáveis e definição da natureza”.

Já a pesquisa exploratória proporciona a agilidade com o problema, além de torná-los explícitos e possibilitar a construção de hipóteses. Gonçalves e Meirelles (2004, p. 37) ilustram que a pesquisa exploratória é “realizada para descobrir ou descrever melhor o(s) problema(s)-raiz que são apontados através de sintomas (ou queixas) para se alcançar os objetivos”.

A pesquisa bibliográfica sustenta o referencial teórico deste trabalho. Ela permite explicar os fundamentos de treinamento e desenvolvimento a partir de referências teóricas publicadas em sites, livros, revista científica e etc. Parra Filho e Santos (1998, p.102) conceitua a pesquisa bibliográfica como “fonte de fornecimento de informações necessárias para uma sequência, ou seja, o avanço de determinados campos do conhecimento”.

O estudo de caso realizado na empresa em questão permitiu detalhar minuciosamente o ambiente interno da empresa, além da aplicação de um roteiro de entrevista e fazer perguntas

abertas. Contudo, pode-se afirmar que o método utilizado para a formulação deste trabalho foi o misto (qualitativo-quantitativo).

De acordo com Bonoma (1985) “o método do Estudo de Caso tem sido visto mais como um recurso pedagógico ou como uma maneira para se gerar 'insights' exploratórios, do que um método de pesquisa propriamente dito e isto tem ajudado a mantê-lo nesta condição”.

Para Crewseel (2007, pg. 37) Os métodos mistos trazem “alegações de conhecimentos pragmáticos, coleta sequencial de dados quantitativos e qualitativos”. E técnica deste método está ligada à “suposição da coleta de dados que garante um entendimento melhor do problema de pesquisa”. E o estudo se inicia com um levantamento amplo para generalizar os dados para uma população e a segunda fase trará entrevistas qualitativas abertas visando coletar as visões do participante.

4.3 Coleta de Dados

Para a coleta de dados foram utilizados questionários que, para Triviños (1987, p.146) corresponde “a uma série questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa”; a entrevista não estruturada com os donos da fábrica que Para Ludwing (2008) “a entrevista não estruturada possui questões abertas, sem rigidez de sequência e número reduzido [...]” e a observação participante que para Silva (2005, p. 21), “a observação participante ocorre a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”.

Todas as informações foram coletadas na fábrica, objeto desse estudo. A fábrica possui 25 colaboradores, além de 2 pessoas na direção. Para tanto, foram entrevistados 20 colaboradores coletivamente. Nesse sentido, vale ressaltar que é correto afirmar que a entrevista não estruturada permitiu conhecer alguns entraves quanto a falta de treinamento na organização e a observação participante possibilitou detectar alguns gargalos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

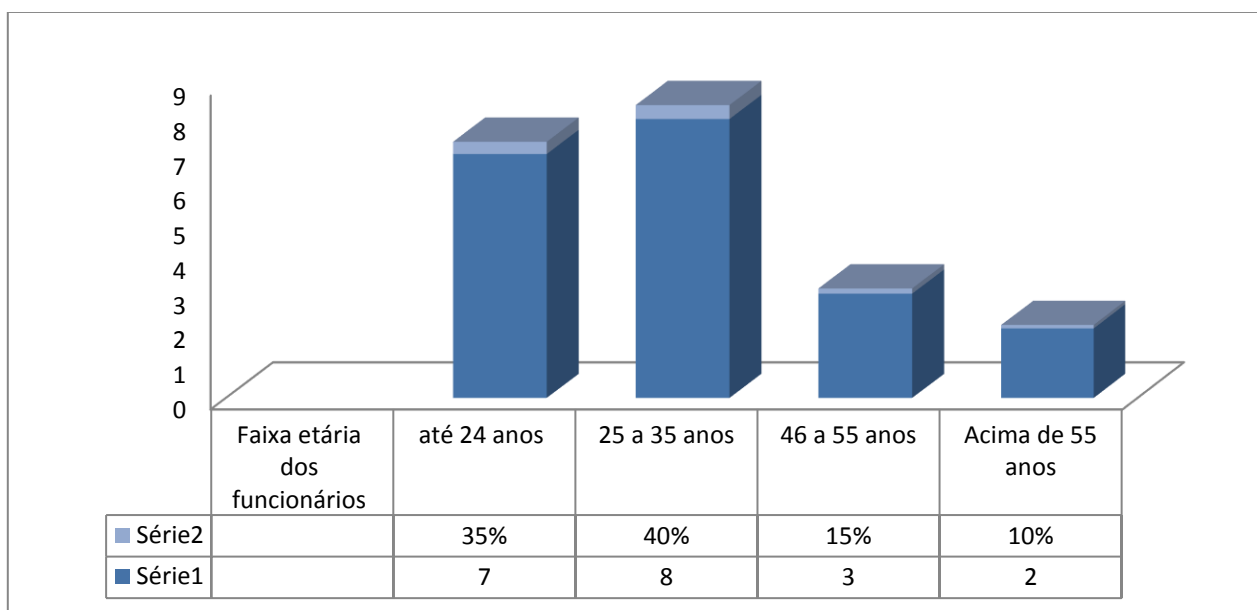
Nessa sessão são apresentados os resultados referentes a coleta de dados realizada na empresa.

5.1 Perfil dos Colaboradores e a Perspectiva de T&D para o Colaborador

A partir de entrevistas, *in loco*, com cerca de 20 funcionários da empresa foi possível identificar o perfil desses colaboradores e detectar as diferentes percepções no que se refere à importância do treinamento e desenvolvimento, conforme as figuras 4, 5 e 6.

Na figura 4 pode-se observar a faixa etária dos colaboradores entrevistados.

Figura 4: Faixa etária dos colaboradores da fábrica.

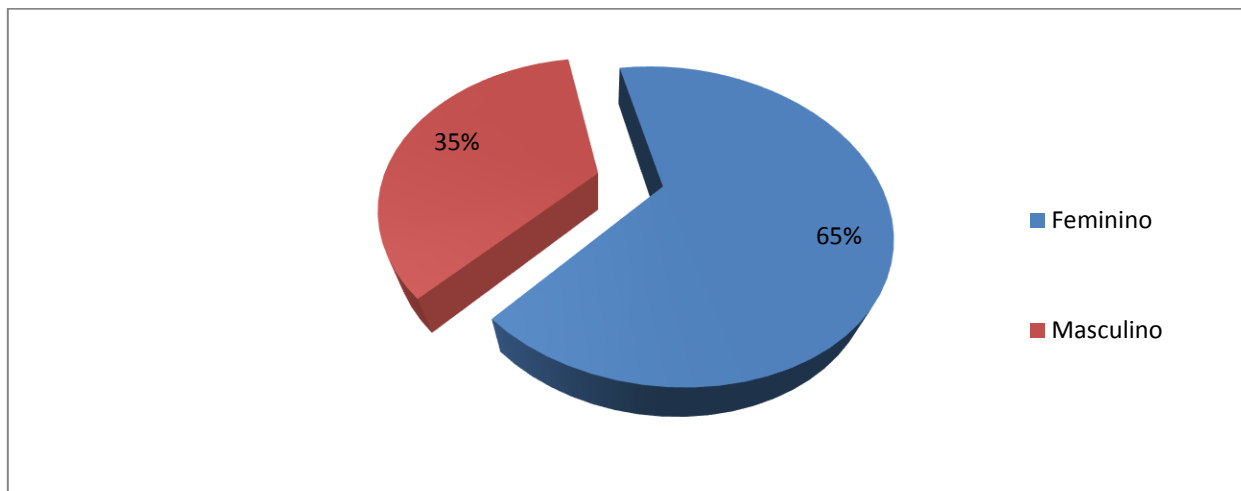


Fonte: Autora, 2016.

Nota-se que a empresa é composta, na sua maioria, por pessoas jovens, ou seja, 40% dos colaboradores estão na faixa entre 25 a 35 anos, 35% dos colaboradores estão na faixa até 24 anos, apenas 15% deles possui idade entre 46 a 55 anos e 10%, ou seja, somente 2 colaboradores tem acima de 55 anos. Nesse sentido, nota-se que os colaboradores são tão jovens quanto a empresa. Por outro lado, vale lembrar que, de acordo com pesquisas da mídia, que, hoje em dia, as empresas preferem contratar pessoas mais jovens, devido à sua disposição, alto nível de produtividade, vitalidade no trabalho, criatividade, entre outras habilidades, as quais pessoas com

mais idade apresentariam maiores limitações. Porém, não se pode generalizar essa questão da idade, pois serão inúmeros critérios e o perfil do cargo que determinarão a idade para o cargo. Além disso, vale ressaltar sempre que não existe uma receita pronta. Cada caso é um caso!

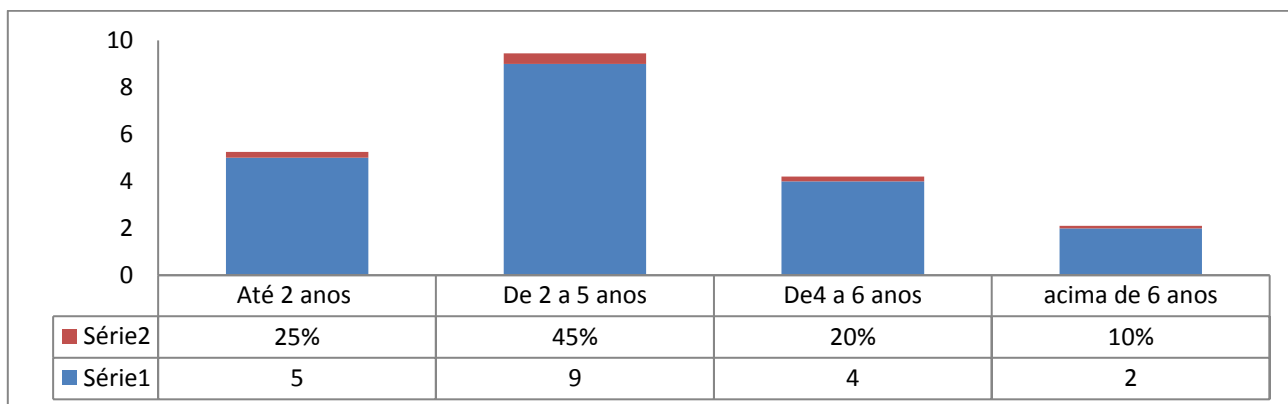
Figura 5: Gênero



Fonte: A autora, 2016.

Por outro lado, a figura 5 revela a porcentagem de pessoas do gênero masculino e feminino distribuídos na empresa. Nota-se que 65% deles são do sexo masculino e menos da metade, ou seja, 35% são do sexo feminino. Essa porcentagem expressiva masculina pode ser explicada, devido o trabalho mais pesado de corte e transporte. Já, o setor de costura e encartelamento são dominados por mulheres, justamente por serem mais detalhistas e cuidadosas.

Figura 6: Tempo de trabalho na empresa.

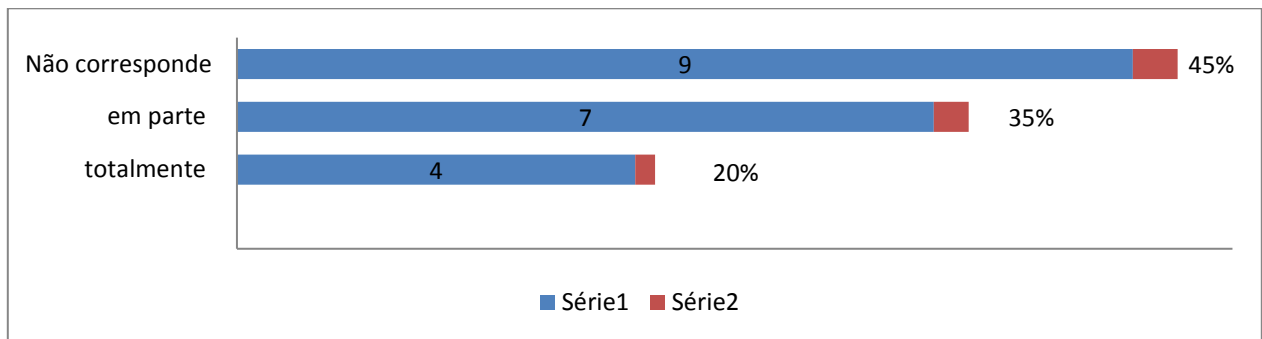


Fonte: A autora, 2016.

Na figura 6, observa-se que 45% dos colaboradores estão na empresa já há algum tempo, ou seja, entre 2 a 5 anos. 25% deles há menos de 2 anos e 20% deles entre 4 a 6 anos. Apenas

10% estão na empresa há mais de 6 anos. Nota-se, pelos dados apresentados, que há certa rotatividade de pessoas, embora não se pode quantificar se isso vem atingindo a empresa de alguma forma. A Rotatividade segundo Marras (2011, p. 50) corresponde ao número de empregados desligados da empresa, comparados ao quadro médio de efetivos. Sabe-se que a alta rotatividade ou turnover em uma empresa reflete nos custos, na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. Porém se o índice de rotatividade for baixo, será prejudicial para empresa, pois indica que a organização está parada e não possui revitalização de sua mão de obra, impedindo a entrada de talentos à instituição. Contudo é indicado que haja um equilíbrio de entrada e saída dos colaboradores de determinada empresa. (MOBLEY, 1992 p.30)

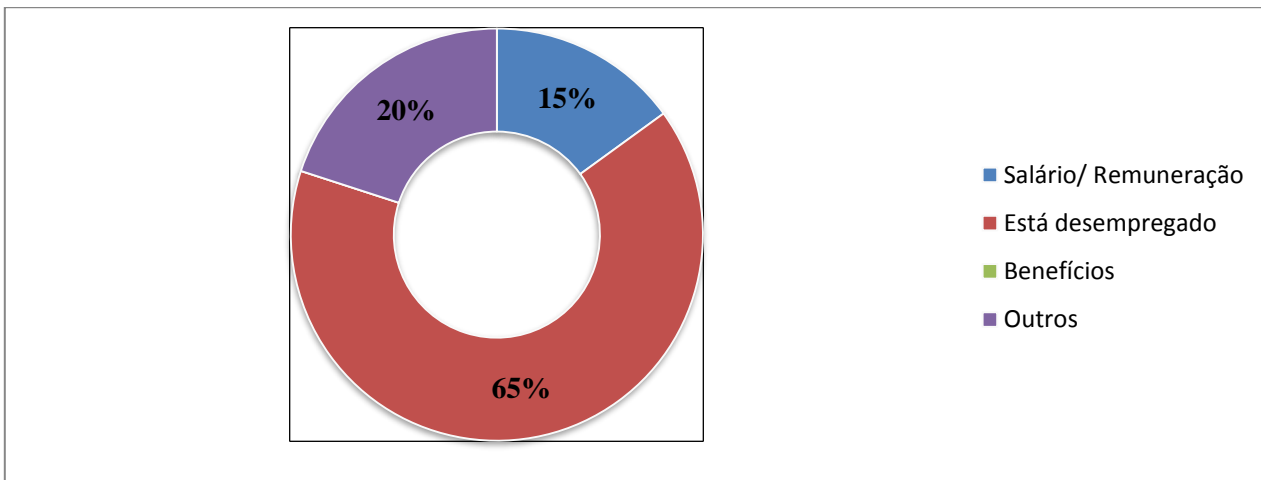
Figura 7: Nível de Satisfação do trabalho e expectativas pessoais



Fonte: A autora, 2016.

Na figura 7, foram identificadas as expectativas pessoais dos colaboradores em suas áreas atuantes e, de acordo com as entrevistas, pode-se afirmar que alguns deles não estão satisfeitos com o cargo ocupado e/ou funções desempenhadas. 45% dos funcionários acreditam que outras funções correspondem com seus interesses de carreira. 35% deles responderam que correspondem em parte, pois veem como um hobby, porém desejam melhorar. Apenas 20% deles estão na área em que se sentem felizes. Nesse sentido, pode-se perceber a importância do treinamento e desenvolvimento adequado de pessoas, pois essa ferramenta permite a alocação do funcionário na área correta de conhecimento, onde ele desempenhe sua função com mais capacidade e de forma eficaz. Levando em consideração tal afirmação, a empresa que atribui o treinamento como vantagem competitiva, eleva a satisfação do profissional em suas funções e melhora a produtividade do seu negócio.

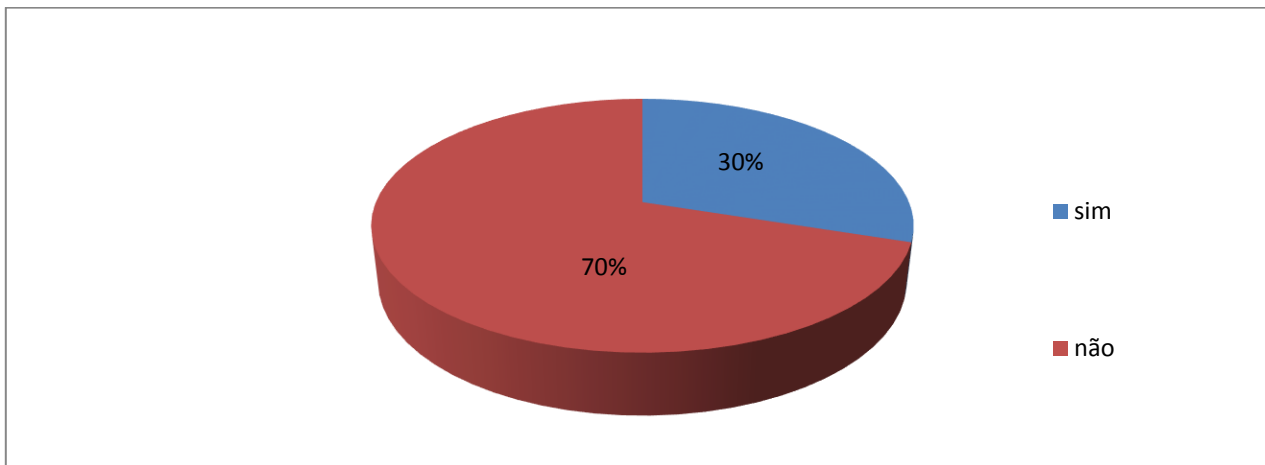
Figura 8: Atração dos funcionários para a empresa



Fonte: A autora, 2016.

No que se refere à atração dos funcionários para a empresa em questão, pode-se verificar, na figura 8, que o motivo para 65% deles foi estar desempregado. Já para 20% dos colaboradores foram outros motivos como proximidade do lar, conhece os proprietários, etc e para os outros 15% foi a questão salarial. Vale ressaltar ainda que nenhum dos entrevistados citou algum tipo de benefício como atração para trabalhar na empresa. Por outro lado, nota-se que o grau de instrução da maioria dos colaboradores é o ensino fundamental ou médio e por isso a oferta de emprego é reduzida, pois as empresas preferem pessoas mais qualificadas e em consequência os salários tendem a ser melhores também. Daí, a importância dos programas de treinamento e desenvolvimento dentro das empresas. Além de motivar os colaboradores, ajuda na questão do pertencimento, melhora a produtividade, contribui para o atingimento dos objetivos pessoais de cada um, além de propiciar melhoria no clima organizacional e planejamento para cargos mais altos na empresa para aqueles que investirem em suas capacitações, sejam elas dentro ou fora da empresa.

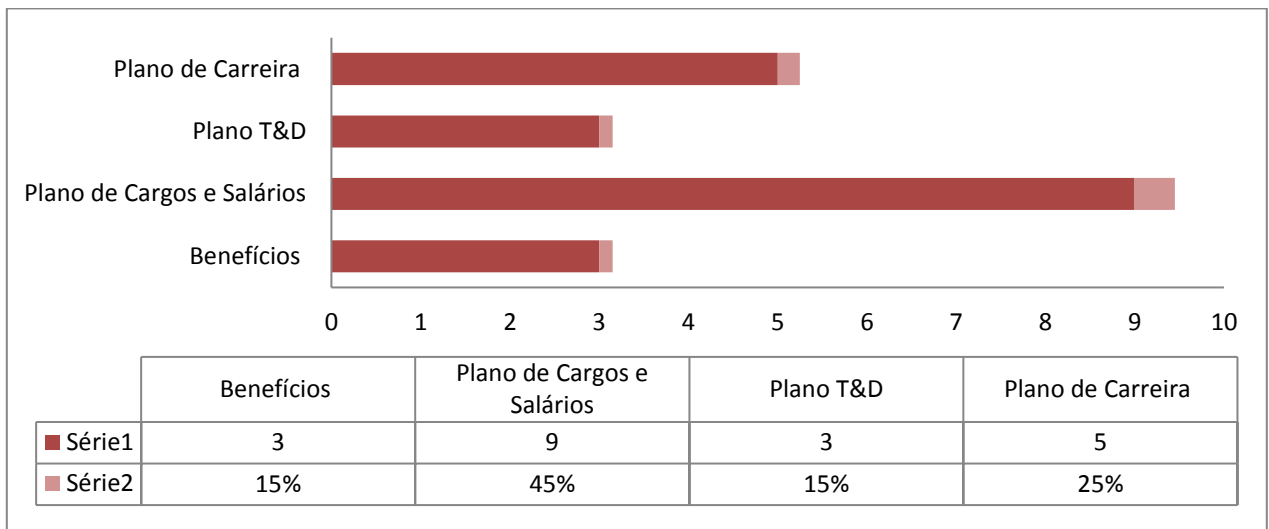
Figura 9: Existência de programas de T&D na empresa



Fonte: A autora, 2016.

A figura 9, de acordo com os entrevistados, mostra que os colaboradores não percebem se a empresa oferece ou os estimulam a algum tipo de treinamento. 70% deles não sabem dizer se a empresa possui algum programa contínuo de T&D e, portanto afirmaram que não, pois não tiveram treinamento para as atividades realizadas. Porém, sugeriram que a aplicação desta ferramenta implicaria numa melhor produtividade, além de qualificar a mão de obra no trabalho. Em contrapartida, para 30 % dos colaboradores, a empresa tem criado oportunidades de treinamento, seja através das palestras ou parcerias com outras Instituições de ensino. Nesse sentido, vale ressaltar que a grande maioria dos entrevistados se mostraram bastante interessados e felizes com a ideia de um programa de treinamento contínuo na empresa.

Embora, a empresa não tenha um programa contínuo de T&D atualmente, os proprietários reconhecem sua importância para ambas as partes e já começaram a estudar as possibilidades de implantação.

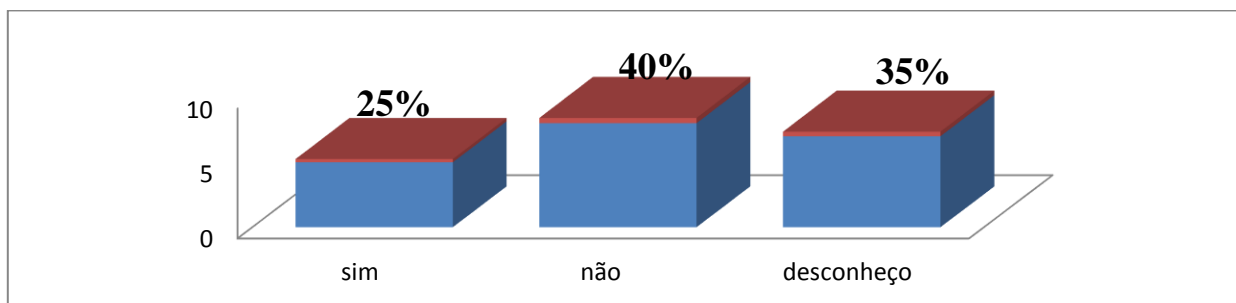
Figura 10: Formas para retenção de talentos na empresa

Fonte: A autora, 2016

De acordo com a figura 10, nota-se que 45% dos entrevistados consideram que o plano de cargos e salários da empresa são os motivos pelos quais os retêm. Já, para 25% consideram que é por conta de plano de carreira, 15% plano de T&D e os outros 15% benefícios. Embora a empresa não tenha programas formalizados, os colaboradores enxergam essas iniciativas de retenção de talentos sendo praticadas, mesmo que informalmente.

Apesar desse esforço que vem sendo empreendido no sentido de melhorar os processos e procedimentos da empresa para retenção dos melhores colaboradores, verifica-se que ainda tem muita coisa a ser feita. Vale ressaltar que a empresa está passando por um período de mudanças em sua estrutura física. Atualmente, o local e o espaço são inadequados, pois a empresa cresceu e tem potencial pra crescer ainda mais. Frequentemente recebem convites para exportação de seus produtos, porém ainda não conseguem atender a demanda devido a essas mudanças que ainda estão acontecendo.

Figura 11: Espaço para capacitação, participação e criatividade na empresa.



Fonte: A autora, 2016.

Segundo as informações coletadas percebe-se, na figura 11, no que se refere à espaços na empresa que cerca de 40% dos colaboradores não consideram que a empresa oferece espaços para capacitação, participação, nem tampouco para criatividade. Já, 35% desconhecem essa informação ou nunca ouviu falar e apenas 25% consideram que a empresa tem esse espaço e proporciona atividades nesse sentido, tais como: expressarem seus pensamentos ou sugerirem melhorias de processos, entre outros.

Nesse sentido, constatou-se que apesar de algumas dificuldades normais, a empresa se comunica e orienta seus colaboradores através de reuniões internas periódicas e palestras eventuais. No entanto, para os colaboradores, o treinamento deveria ser oferecido, principalmente para os mais antigos. Outros sugeriram ainda que a empresa oferecesse treinamentos e cursos inerentes às suas áreas de atuação, visando uma melhor capacitação profissional. Além da existência de convênios da empresa com instituições de ensino técnico e superior ou qualquer outro similar.

Portanto, de acordo com as informações coletadas, nota-se que foram identificados alguns entraves na área de T&D que merecem uma maior atenção, no sentido de identificar as vantagens da reciclagem ou capacitação dos seus colaboradores, de acordo com as áreas prioritárias da empresa, para assim conseguir uma melhor vantagem competitiva no mercado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho foi possível concluir que:

- ✓ A empresa reconhece a importância do tema, mas atualmente não existe um programa formalizado de T&D realizado de forma contínua, porém há um grande interesse e empenho em implementá-lo em breve;
- ✓ A falta de T&D contínuo e/ou programado têm gerado gargalos no processo da bucha, contribuindo para a diminuição do desempenho e, muitas vezes, desmotivação do colaborador;
- ✓ Futuramente, com um programa de T&D estabelecido e contínuo ajudará na diminuição da rotatividade de funcionários, melhorando assim a retenção de talentos na empresa;
- ✓ O espaço para capacitação e criatividade dos colaboradores é ineficiente no momento, porém vale lembrar que a empresa está de mudança para outro local mais adequado e maior.

Em suma, é importante analisar e avaliar os benefícios que a ferramenta de T&D traz para a empresa e seus colaboradores. Com ela, é possível treinar todo o pessoal nas atividades já desempenhadas ou capacita-los para o desempenho de novas atividades com mais eficiência, além de desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes do colaborador, permitindo que a empresa retenha seus talentos, evitando assim a desmotivação e insatisfação no trabalho.

No entanto, para que se tenha um bom resultado com T&D é preciso fazer um levantamento das necessidades, nas diferentes áreas da empresa e em seguida realizar o treinamento por pessoas qualificadas e preparadas, dando o real direcionamento alinhado sempre com os objetivos da empresa.

7 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Araújo. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação de Mestrado de Administração . Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo, Atlas, 1980.

ARTIGONAL. **As diferenças entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracaoartigos/as-diferencas-entre-recursos-humanos-egestao-de-pessoas-718458.html>> Acesso em 1/03/2016.

AVILA, G. (Novembro de 2015). *Olericultura - A cultura da Bucha*. Fonte: Emater. Disponível <http://www.emater.mg.gov.br/doc%5Csite%5Cserevicoaseprodutos%5Clivraria%5COleicultura%5CA%20cultura%20da%20Bucha.pdf>. Acesso em: 10/05/2016

BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: um guia de operações - manual oficial da ABTD. São Paulo: Makron Books, 2001.

ARAÚJO, Luis Cezar Garcia de . **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.

CAMPO, Gestão no (2016). **Conceito de Agronegócio**. Disponível em: <http://www.gestaonocampo.com.br/conceito-de-agronegocio>. Acesso em 1/ 8/2016

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello; RIBEIRO, Renato Vieira. **Gestão Empresarial**, 2002. DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006. Disponível em www.gazetadopovo.com.br

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

Governance, I. C. (2015). **SME Toolkit Moçambique**. Universidade Eduardo Mondlane. Disponível em <<http://mozambique.smetoolkit.org/mozambique/pt/content/pt/6739/Defini%C3%A7%C3%A3o-de-Gest%C3%A3o-Empresarial>> . Acesso em: 24/03/ 2016

LACOMBE, Francisco Jose Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz Jose. **Administração**: Princípio e Tendência. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUDWIG, A. C. W. **Fundamentos e prática de metodologia científica**. Petrópolis: Vozes, 2009.

LUFT, Celso Pedro. **Minidicionário**, 20ª ed, São Paulo: Ática, 2001. pg.352

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2002.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14º Ed. Editora Saraiva, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 8º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOBLEY, William H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

PACHECO, Luiza *et al.* **Capacitação e Desenvolvimento de pessoas**. Luiza Pacheco; Anna Cherubina Scofano; Mara Beckert; Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PARRA FILHO, D. ; SANTOS, J. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.

RIBEIRO, Luís Antonio. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Saraiva, 2005.

RURAL., Globo. Produção maior derruba o preço de buchas vegetais em MG. Fonte: www.globorural.com.br acesso em 22/03/2016

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE), A Produtora de Goianópolis exportará buchas vegetais . (2013). Fonte: Agencia sebrae noticias. Disponível em www.sebrae.com.br acesso em 22/06/2016

TONELLI, Maria Jose ; LACOMBE, Maria Braga ; CALDAS, Miguel Pinto **Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no mundo**. São Paulo-SP. Gente. 2002

TORTORETT, Maria. (30 de abril de 2010). *Catcho*. disponível em Empresa de Sucesso:< <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/treinamento-desenvolvimento/a-importancia-da-aplicacao-de-treinamento-nas-organizacoes>> Acesso em 3/02/ 2016.

TOLEDO, Flavio de. **Administração de Pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas,1999.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VASCONCELOS, Lisian Camila; PEREIRA, Stella Cristina Moraes. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação**. Brasília: Ceteb. 2007

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6°. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VOLPE, Renata Araújo; LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. Acesso disponível em www.psicologia.com.pt. 1-8 p.

WOOD JUNIOR, Tomaz. **Mudança Organizacional**: Aprofundando temas atuais de Administração. São Paulo: Atlas. 1995